التنظيم

المقدمة :

التنظيم أحد أهم العناصر في العملية التربوية حيث أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى .

إن الاهتمام الرئيسي في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة ، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية .
ويتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ، ومستخدميه الذين سيباشرونها ويقومون بها وكذلك بين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات . وحتى ينظم الإداري المصادر المتوافرة وينسق بينها لا بد له من تصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقات السلطة التي يتطلبها تحقيق فاعل وكفء للأهداف .

وقـد عـرف المسـلمون التنظـيم قـبل ان يعـرف في الادارة الحديـثة بما يزيد على اربعة عشر قرنا وذلك من واقع المبادئ التي وردت في القـرآن الكـريم او السـنة الشـريفة او مـا وضعه الخلفاء في هذا الصدد ومن تلك المبادئ (مبدأ الشورى) الذي من تطبـيقاته في العصـر الحاضـر مجـالس الشـورى والـنواب والشعب ونحو ذلك، (ومبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) الذي يقـوم عـلى أسـاس وضـع تنظـيمات ادارية تتولى الحسبة،) ومبدأ التخصص وتقسيم العمل) والذي عمل به الرسول صلى الله علـيه وسـلم وخلفـاؤه الراشـدون، حيـث كـانوا يحرصـون على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما تم في عهد الخلـيفة عمـر بـن الخطـاب رضـي الله عـنه انشاء العديد من الدواوين التي تماثل الوزارات والمصالح في الوقت الحاضر، وذلك في مجـال العطـاء والجـند والخـراج في مقـر عاصـمة الدولة الاسلامية مع ايجاد فروع لها في الاقاليم، وقد اضيف لها في عصر الدولـتين الأمويـة والعباسـية ديـوان الـبريد وديـوان الخاتم وديوان المستندات المالية وديوان الأزمة الخاصة بالحسابات وديوان المظـالم وديـوان الـنفقات وديـوان الصـوافي الخـاص بالأراضـي وديـوان العـرض الخـاص بـالمعدات الحربـية.

مفهوم التنظيم :

هناك تعاريف جديدة للتنظيم ، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض ، حتى اصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومة غاية في حد ذاته ، وسوف نذكر هنا عددا من التعاريف الشائعة للتنظيم : -

- التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات :-
"وارين بلنكت " و" ريموند اتنر " في كتابهم "مقدمة الإدارة " عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .

- يستخدم بعض المدراء ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي)
فهـم يـنظرون إلى التنظـيم عـلى انـه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخرائط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح (من رئيس من) .

- الشـكل الخـاص بطـرق وارتـباط أعـداد كـبيرة مـن الأفراد مشتركة في أعمال معقدة واكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة ، بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها .

- وضع نظام للعلاقات بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ووضع نظام للعلاقات بين الأفراد وبحيث تتحدد مسؤوليات كل فرد في النتائج الكلية .
- يعرف (دارين لبنكت) و (ريموند اتنر) في كتابهم " مقدمة الإدارة " على انه دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .
- تنظـيم الـنظام التعلـيمي هـو المـجال الـذي يـتعلق بتنظيم أهداف العملية التعليمية ومحتوى المادة الدراسية وطرائق تدريـبها ونشـاطاتها وطـرائق تقويمهـا بشـكل يؤدي إلى افضل النتائج التعليمية في اقصر وقت وجهد وتكلفة مادية ، ويتعلق هذا المجال أيضا بوضع الخطط التعليمية سواء كانت أسبوعية ، أو شهرية ، أو فصلية أو سنوية .
- يعـنى التنظـيم الإداري هـيكلة النشـاط الخـاص بالجهاز الاداري سواء كان جهازا عاما أو خاصا الى عدة قطاعات وادارات وأقسـام بهـدف القـيام بذلـك النشـاط بسهولة ويسر وترتيب ومن ثم تحقيق الاهداف التي يطمح الجهاز الاداري في الوصول اليها.

والتنظـيم وإن كـان مفهومـا إداريـا إلا انـه أيضـا يتمشى مع توجهات الأنظمة التي تهدف الى ضرورة القيام بالواجبات وحمايـة الحقـوق، وفـق تنظـيم دقـيق يتمشى مع القواعد الادارية الحديثة، ذلك ان التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتـلافي الازدواجـية والاسـتفادة مـن القـدرات والطاقـات وتحديد العلاقات بين الافراد وبين الادارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الانفاق وتوزيع الصلاحيات.

إن التنظـيم الإداري يعـد وسـيلة مديـر المدرسـة لتسـيير تعاملة مع مهام ومتطلبات دورة وتفعيل مصادر المدرسة كافة ، فمـن خـلال التنظـيم يمكـن أن ينسـق المديـر الإمكانـات المـتوافرة كافة لدى العاملين معه ويوظف مختلف إمكانات المدرسـة ومكوناتهـا بحيـث تـتوجه هـذه الطاقـات نحو تحقيق أهداف العملية التربوية التي تنوي المدرسة تحمل مسؤولية إنجازهـا ، ولكـي يطـور المديـر تنظـيما إداريـا فـاعلا علـيه أن يدرك وبعمق الوظائف المطلوب القيام بها وان يتفهم طموحات أعضاء هيئة التدريس والجسم الطلابي في المدرسة وما يتمتعون به من كفايات وخصائص .

فالبنـية الإداريـة ومـا يصـاحبها مـن خطـط تنظيمـية وإجراءات لتفعيلها ليست غاية بحد ذاتها إذ أن قيمتها تكمن في مقدرتهـا عـلى زيـادة فاعلـية تنسـيق جهـود العـاملين واستخدام التسهيلات المدرسية لخدمة عملية التدريس في الوقت والمكـان المناسـبين . وبقـدر مـا يسـاعد تنظـيم المدرسة وبنيتها المعلمين على إنجاز أهدافهم وغاياتهم يكون هذا التنظيم مناسـبا . فبنـية الإدارة وأسـاليبها لا قـيمة لهـا إن لم تسـاعد المتعـلمين على تحقيق أداء افضل لمتطلبات دورهم وهكذا يكون كل من البيئة والتنظيم وسائل لخدمة المعلمين والمتعلمين .

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .

٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .

٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

١. توضيح بيئة العمل :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

٢. تنسيق بيئة العمل :الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .

٣. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .

٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هـذه الخطـوة تحـدد العلاقـات الرأسـية والعرضـية (الأفقـية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .

٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

النظريات المتعلقة بالتنظيم :

النظرية الكلاسيكية (التقليدية)

ظهـرت في مطلـع القـرن العشـرين ، وسميـت بالكلاسـيكية ليس لقدمها وتخلفها ، وانما لتنمط التفكير الذي قامت على اساسـة الـنظرية ، حيـث ركـزت في مجمـلها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها آثرها في السلوك التنظـيمي ، وعـلى التكـيف والتأقـلم مـع العمـل الذي يزاوله ، وهذا ما حدا بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) .

وينبني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية هي : -

١ – تقيم العمل .
٢- نطاق الأشراف
٣ – التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل)
٤ – المشورة والخدمات المعونة المتخصصة .

ومن أهم رواد هذه النظرية : هنري فايول ، فردريك تايلور وسميث ويبر .

النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة) :

جـاءت كـرد فعـل للـنظرية الكلاسـيكية . فاهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم . وانه لا يمكن معالجة الفرد كوحـدة مـنعزلة ولكـن يجـب معالجـة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوضها وتأثيرها . وان سلوك الفرد أو الجماعة في التنظـيم الـرسمي قـد يخـتلف عـن سـلوكهم الحقـيقي . لـذا اهـتم أنصـار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي ، كالصداقات بين أعضاء التنظيم وبالشلل وتأثيراتا على القيادة .
ومن أهم رواد هذه النظرية : شستر برنارد ، هيربرت سيمون ، كريس ارجريس وماري فوليت وجورج مايو .

نظرية النظم :

تـأتى نظـرية الـنظم في إطـار الـنظريات الحديـثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية كـان كـل مـنها ركـز عـلى أحـد مـتغيرات التنظـيم (العمل ، المكان) وباعتبار أن التنظيم نظام مقفل ، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى انه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا للاستمرارية التنظيم .
إن دراسـة أي تنظـيم لا بـد أن تكـون مـن منطق النظم ، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتا المتبادلة ، فالنظم البشرية تحوي عـلى عـددا كـبيرا مـن المـتغيرات المرتبطة ببعضها ، وبالتالي نظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية ، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتعدى النظريتين السابقتين .

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض ، وهذه الأجزاء هي
١ . الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي

يحضره معه في المنظمة . لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته عن الناس والعاملين .

٢ . الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب .

٣ . التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .

٤ . تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية ، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجي والفسيولوجي للبشر .

لـذا تعـد هـذه الـنظرية مـن أحـد أدق نظـريات التنظـيم إلى أن تطبيقها يختلف من منظمة للأخرى ، وذلك حسب ظـروف كـل مـنظمة . وكذلـك أنـها لم تركـز عـلى متغير واحد على حساب المتغير الآخر . فكما أشارت إلى أهمية سـلوك الأفـراد بالتنظـيمين الـرسمي والغـير رسمـي ، أشـارت كذلـك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات .فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا .

الوسائل المستخدمة في التنظيم لخدمة المعلمين والمتعلمين : -

١- الالـتزام بمفهـوم أن وحـدة الأمـر مطلـب أساسـي في الـنظم الإدارية الفاعلة ، فتداخل مسؤوليات و صلاحيات المسؤولين يؤدي إلى التداخل في المرجعية و يخلق أجواء من الفوضى داخل النظام .

فكـلما كانـت المسـؤوليات محـددة وواضـحة أمكـن تجنب التيه والخوف و الإحباط ، فتحديد المسؤولية لجميع العاملين في المدرسـة يحفظهـا مـن صـراعات ممكـنة بين العاملين فيها ويقلل من تداخل أدوارهم ، إذ يسود الشعور بالثقة والامان ، والالتزام لخدمة الأهداف وكل من لهم صلة أو اتصال في المدرسة .

٢- الالتزام بأن تكون كافة مظاهر التنظيم الإداري في المدرسة مبررة في ضوء مقدرتها على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة و مراميها .

٣- الالتزام بان تتسم القرارات المتخذة بالعدالة والتغاميه وان تكون منسجمة مع الأهداف ومع الأطر والفلسفيه التي يقوم عليها النظام التربوي .

٤- الالتزام بان تتسم سلوكات مدير المدرسة بتوجه إيجابي نحو ممارسات عمليات تفويض فعاله للمهام وما يوازيها من صلاحيات مع عدم تخليه عن حقه ولمسؤولياته في المتابعة . فتفويض الصلاحية إذا ما تم على أسس أداريه سليمة فانه يؤدي إلى تيسير العمل وعدم تراكميته أضافه إلى إدراك المعنيين أبعاد مسؤولياتهم المحددة وضمان عدم تداخل قراراتهم .

٥- الالتزام بان يكون التعامل مع المستجدات التربوية من تغيرات وبدائل وأفكار وغير ذلك قائما على تبصر هذه المستجدات مع الأخذ بعين الاعتبار قيم مجتمع المدرسة وبيئتها الخارجية وضرورة مراعاة أن تكون المستجدات اكثر ملاءمة وافضل فاعلية للنظام من تلك التي سبقتها .

٦- الالتزام بان يتمتع النظام التربوي بعامة والمدرسة بخاصة بدرجه من المرونة تسمح له بالتكيف مع ظروف التغيير ، في الوقت الذي يفترض فيه أن يحافظ النظام على درجة من الاستقرار النسبي اللازمة لاداء مهام ومتطلبات دورة . فلتغيير من اجل التغيير سياسة خطرة ولكن في الوقت نفسه فان المقاومة الشديدة للتغيير قد تؤدي في النهاية إلى تقادم النظام والتخلف والتراجع المهني للعاملين فيه .

٧- الالتزام بان تكون إدارة النظام التربوي سواء في فترات الأزمات أم في فترات الاستقرار مبينة على ومنسجمة مع مبادئ الإدارة والتنظيم السليمة ،وبعكس ذلك فان مهمة الإداري ستقع في مأزق صعبة وخطيرة .

٨- الالتزام بان توفر البنية التنظيمية سبلا لممارسة حماية اداءاتة من مسايرة الأهواء والانغماس في التفعالات المتطرفة أو الانجراف وراء حزبية متعنتة .

٩- الالتزام بان يوظف المسؤول التربوي ساعات عمله توظيفا فاعلا ، وان يتمتع بمقدرة تعبيرية وتخطيطية وحنكة مناسبة في توظيف أولويات ومتطلبات دورة ، وبشكل خاص تلك التي لا تخضع للتفويض .

١٠- الالتزام بان تعكس إدارة النظم التربوية الفاعلة حاجات المجتمع وطموحات افرادة وان تكون قادرة على ممارسة عملية تبصر عميق بمكامن قوة وضعف النظم الاجتماعية المصاحبة والمزاملة للنظام التربوي وبخاصة تلك التي تربط معه بعلاقة مباشرة .

١١- الالتزام بان توفر البنية التنظيمية للنظام التربوي السياسات الإدارية التي تهيئ فرصا للتواصل التفاعلي بين الإداري والعاملين والمعنيين باداءات النظام وممارسته ، بحيث توفر للإداري التربوي فرصا للحوار لتقديم اقتراحاته وافكارة وطرح ما يجول في خاطرة من عصف فكري مراعيا عدم تغليف طروحاته بهالة وهيبة السلطة التي يمتلكها .

١٢- الالتزام بان تنطلق النظم التربوية من إيمان عميق وإدراك تام ووعي بأهمية مساندة ودعم المعنيين بالنظام سواء أكانوا معلمين أم إداريين أم مواطنين من المجتمع المحلي باعتبار ذلك يشكل متغيرا رئيسا لفاعلية النظام في تحقيق أهدافه ومراميه .

١٣- الالتزام بان تكون الجهات ذات الصلة بالنظام التربوي بعيدة عن أية تعصبات أو تحيزات حزبية أو إقليمية أو عرقية أو أية مصادر تحيز أخرى ويجب أن تكون كافة جهود تطوير النظام التربوي ملتزمة بهذه المبادئ كأمر مسلم به وان تكن مرجعية الهوية التربوية أو الحيز التربوي هي المرجعية الوحيدة المعتمدة .

<u>ويقوم التنظيم الناجح على العديد من المبادئ الادارية الحديثة وهي:</u>

١ - وجود أهداف واضحة للجهاز المطلوب تنظيمه حتى تتم ترجمة تلك الأهداف في اشكال تنظيمية.

٢ - وجود نوع من التخصص في نشاط الجهة الادارية بحيث يتم تقسيمه الى العديد من القطاعات حسب امكانيات وقدرات العاملين.

٣ - عـدم الازدواجـية في اصـدار الأوامـر والتوجـيهات للعـاملين بالجهة الادارية بحيث تصل جميع الأوامر والتوجيهات لـلموظف المـرؤوس مـن خـلال رئيسـه المباشر فوكيل الوزارة او المصلحة مثلا لا يصدر توجيها مباشرا للموظف المرتبط بالمديـر العـام، والمديـر العـام لا يقـوم بتوجـيه الموظف المرتبط بمدير الادارة وهكذا لكون ذلك يخالف التنظيم الصحيح اضـافة الى أنـه يوجـد نوعـا مـن الحساسـية بين الرؤساء والمرؤوسين كما انه قد يوجد نوعا من العلاقات الانسانية غير الحميدة مما ينعكس سلبا على سير وأداء الأعمال.

٤ - وجـود نطـاق محـدد لعـدد المرؤوسـين الذين يمكن لرئيس واحد الاشراف عليهم، وذلك على ضوء ما يتوفر لديه مـن قـدرات علمـية وذهنـية وذلـك لكـي يـتمكن من ممارسة دور الاشراف بفاعلية ومن ثم تحقيق الاهداف المشتركة اضافة الى أن ذلك يساعد الرئيس على الاطلاع على كل خلفيات العمل.

٥ - ممارسة المسؤولين لسلطاتهم التوجيهية والرقابية واتخاذ القرارات الرشيدة ذات العلاقة بالعمل وقيامهم وبالذات المسؤولين في قمة الهرم الاداري بتفويض بعض هذه السلطات من أجل تخفيف أعباء العمل اليومية عليهم ليتفرغوا لأعمال التخطيط والتطوير والمتابعة ولكي يهيئوا المرؤوسين الى مناصب قيادية وتشجيع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

٦ - الأخـذ باسـلوب المركـزية واللامركـزية في اتخـاذ القـرارات حسب ما تتطلبه حاجة العمل ذلك انه عندما يكون الجهـاز كـبيرا ووحداتـه وفـروعه مـتعددة فانه قد يلجأ الى اسلوب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات بما يعرف باللامركزية

والعكـس عـندما يكـون الجهـاز صـغيرا وفـروعه محـدودة، حيث تساعد اللامركزية في الحالة الأولى على سرعة اتخاذ القـرارات وانجـاز الاعمـال والتمشـي مـع ظـروف البيئة ورفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في الفروع والوحدات وظهـور الأفكـار الجديـدة، امـا اتـباع اسـلوب المركـزية في الحالـة الثانية فيؤدي إلى سهولة التنسيق والرقابة وتوحيد السياسـات وتمكـين الرئـيس الاداري مـن الاطـلاع عـلى كافـة الأمـور في جهـته وعدم حصول ازدواجية في اتخاذ القرارات.

معوقات التنظيم : -

معوقات التنظيم كثيرة ومن اهم هذه المعوقات : -

١ – عدم وجود اهداف او خطط .

٢ – التكاسل والتأجيل .

٣ – النسيان .

٤ – مقاطعة الاخرين .

٥ – عدم اكمال الاعمال ، او عدم الاستمرار في التنظيم .

٦ – سوء الفهم للغير .

امور وافعال ذات مردود عالي في التنظيم :

١ – التخطيط للمستقبل دائما .

٢- التخلص من كل عمل غير مفيد .

٣ – محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفاعلية .

٤ – التحاور مع الموظفين ، الزملاء والمسؤولين والعملاء او المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة .

المراجع : -

١ – الادارة التعليمية مفاهيم وافاق ، هاني عبد الرحمن صالح الطويل .

٢ – السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة .

٣ – موقع انترنت ، www.ayna.com

٤ – موقع انترنت ، www.alnoor.com

٥ – موقع انترنت ، www.t1t.nt/79.html

٦ - الادارة المدرسية .

٧ – مبادئ الادارة ، جامعة القدس المفتوحة .